

# BILAN

LE MAGAZINE ÉCONOMIQUE SUISSE

## Compétence, un marché de dupes?

«Crise économique: comment garder votre emploi»

Bilan N° 3, 2003

Lors d'une discussion avec un collègue directeur des ressources humaines (DRH) d'une grande entreprise, nous développons la notion de compétence ainsi que la problématique liée à l'utilisation de celle-ci. Dans ces types d'échanges, l'idée récurrente est d'avoir une vision simple de ce à quoi devrait toujours tendre un DRH, à savoir l'optimisation des compétences reportée à une réalité économique.

Mais il me semble important de revenir sur une actualité qui démontre particulièrement bien un phénomène de confusion/déconnexion entre l'organisation (structure) et les compétences. Dernièrement, un responsable d'une nouvelle entité, issue d'une fusion de deux établissements, s'est exprimé dans les médias ainsi: «Nous sommes en avance sur notre plan de restructuration, nous avons redimensionné notre effectif avec environ six mois d'avance.» Un tel discours amène à se poser quelques questions sur la notion de compétence et de l'idée que l'on peut se faire d'elle.

Lors d'une restructuration, nous sommes dans un projet d'entreprise classique avec tou-

tes les implications en termes d'objectifs, de moyens, de temps, de contexte, etc. Or, si l'entreprise est en avance dans le domaine qui nous intéresse, il y a un problème soit de conception, soit de réalisation (application) et, de ce fait, un arrêt sur image s'impose.

S'il y a déficience sur l'un des deux pôles dans un domaine comme les ressources humaines, nous pouvons imaginer que, soit les objectifs sont mal identifiés, soit les paramètres opérationnels sont mal évalués. Et, dans les deux cas, nous pouvons anticiper sans trop nous tromper sur un résultat réel (mesurable) opérationnel orienté sur des valeurs négatives. D'ailleurs, ce constat rejoint globalement le résultat d'une étude économique autrichienne menée par l'économiste Gunter Tichy sur les fusions d'entreprises en Suisse.

Dans ce cas précis, la démarche de redimensionnement d'effectifs est une extrapolation de redimensionnement de postes indépendamment des compétences liées auxdits postes et indépendamment des répercussions sur le marché de domaine, vision simple mais rassurante de la problématique.

C'est une sorte de schizophrénie managériale. Dans le discours, nous avons tous conscience de la notion de compétence et nous poussons même la démarche en introduisant des outils pour évaluer celle-ci. Et,

dans les faits, nous exploitons rarement ces outils. Pire, en terme de décisions organisationnelles, nous restons figés sur des notions de postes.

Cette schizophrénie managériale, nous la retrouvons aussi dans la politique salariale, en réalité nous devrions dire «les politiques salariales» au sein d'une même entité: carrière, formation, rémunération, reconnaissance, motivation. Ce phénomène prend toute sa dimension dans le cadre de la gestion de collaborateurs du métier de domaine définis comme productifs et avec des collaborateurs hors domaine définis comme indirects productifs, à l'exemple des administratifs.

Car là encore, le manager s'oriente sur ce que représente le poste au niveau interne et non pas sur les compétences (liées au poste ou non) transposées à la réalité économique de la société.

Dans une démarche comme celle-ci, nous pouvons faire une analogie avec la gestion de personnel des années 1920 sans le décorum, mais avec des collaborateurs dans une dimension sociologique actuelle.

Nous parlions de compétence?

**Jean-Louis Felfli,  
Equidem SA, Genève**